



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



# Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Investissement

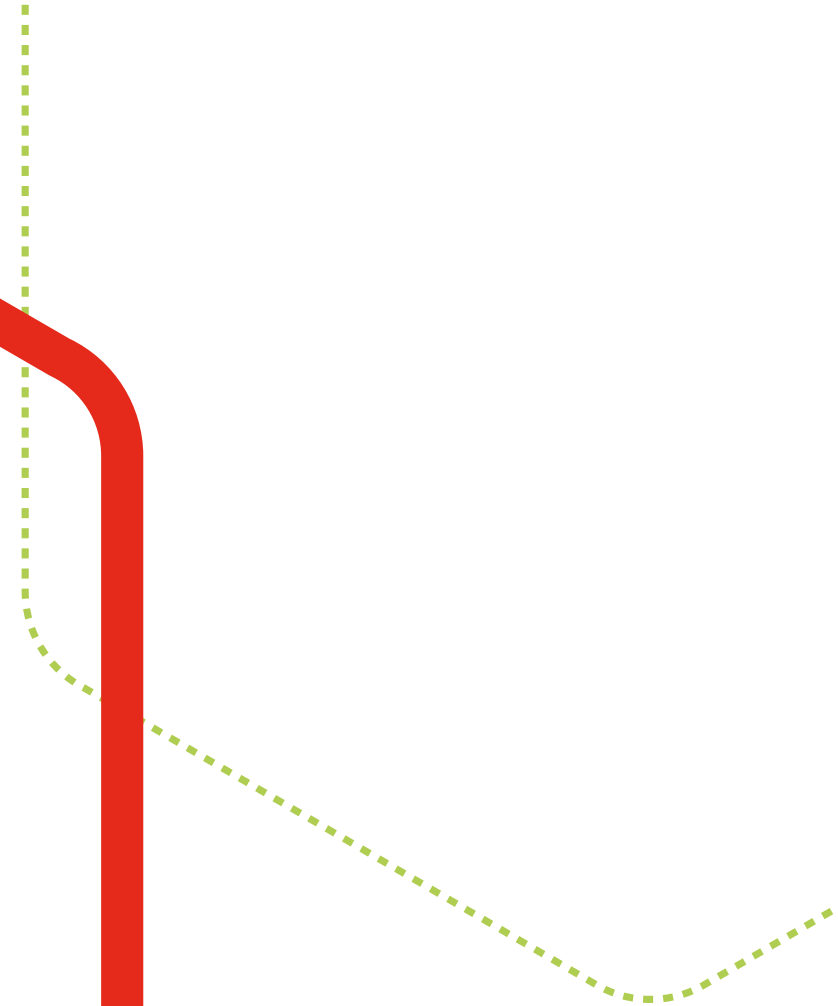
CUEP du 12 décembre 2024

# Sommaire

<b>01</b>	Situation actuelle	03	<b>05</b>	Organigramme cible et matrice de passage	25
<b>02</b>	Objectifs du projet	07	<b>06</b>	Etude d'impact	30
<b>03</b>	Evolutions proposées	10	<b>07</b>	Calendrier prévisionnel	38
<b>04</b>	Plan d'accompagnement du projet	19		Annexes	42

01

**Situation actuelle**



# Historique de la Direction de l'investissement depuis 2015

2015-2017 : une création de la DIDL qui a porté ses fruits en termes de résultats

2018-2023 : une deuxième vague de croissance de l'activité du métier investisseur dans le cadre de la Banque des Territoires

## Organisation

- Création en 2015, avec notamment le regroupement d'anciens départements de la DDTR intervenant dans le métier investisseur avec 3 filiales
  - Infrastructures et Transport (DIINFT), y c. équipes CDC Infrastructure
  - Transition Énergétique et Écologique (mnémonique DITEEC), y c. équipes CDC Climat
  - Transition Numérique (DITNUM) y c. équipes CDC Numérique
  - Ville, Immobilier, Tourisme (DIVIMT)
  - Finances & Participations (DIFIPA), y c. équipe Economie Mixte
  - Economie & Cohésion Sociale (DIEECS)
  - Innovation et Développement (DIDEVE)
- Une évolution relativement marginale de l'organisation :
  - maintien à l'identique des départements DIMOBI (ex DIINFT), DITEEC, DITNUM et DIVIMT,
  - transfert d'équipes DIFIPA à BDT-F et DIPERF aux fonctions support à la création de la Banque des Territoires,
  - création d'un département Cohésion Sociale & Territoriale (DICST) par regroupement d'équipe issues de DIFIPA et DIEECS,
  - élargissement des missions de DINNOV (ex-DIDEVE)
  - rattachement de la Mission PIA au 1/1/2023

## Activité

- **Compte propre** : un niveau d'engagement annuel passé de 430 M€ en 2015 à 1 Md€ en 2017 et un portefeuille passé de 904 lignes fin 2014 à 1.053 lignes fin 2017 pour le compte propre
- **Mandats** : déploiement en 2016 du 3<sup>ème</sup> volet du PIA (3 Md€)
- **Compte propre** : accroissement des engagements jusqu'à 2,0 Md€ en 2021 puis 2,5 Md€ en 2023 et du nombre de lignes en portefeuille à 1.604 fin 2023 ; lancement d'une dynamique de rotation du portefeuille (plusieurs dizaines de cessions par an)
- **Mandats** : déploiement en 2020 du 4<sup>ème</sup> volet du PIA complété en 2021 par France 2030 (3,5 Md€ au total)

## Effectifs

- Fin 2017, 215 collaborateurs avant la création de la BDT (soit env. 168 collaborateurs pour un périmètre comparable à l'actuelle DI après transferts à d'autres directions), dont env. 43 sur les mandats
- Une **forte augmentation de l'effectif** de 193 collaborateurs à fin 2019 à 334 à fin septembre 2024 (dont un passage de 0 à 56 contrats de projets sur la même période)

# Constats sur l'organisation actuelle

## Une organisation dont les grands axes datent de 2015

- **Enjeu d'intégration** suite au regroupement d'équipes internes à l'EP (DDTR) avec celles de 3 anciennes filiales (CDC Infra, Climat, Numérique)
- 3 départements intervenant sur les **infrastructures** (DITEEC, DITNUM et DIINFT), le contexte d'intégration rendant difficilement envisageable un fonctionnement matriciel entre les départements

## Une répartition actuelle des effectifs marquée par ...

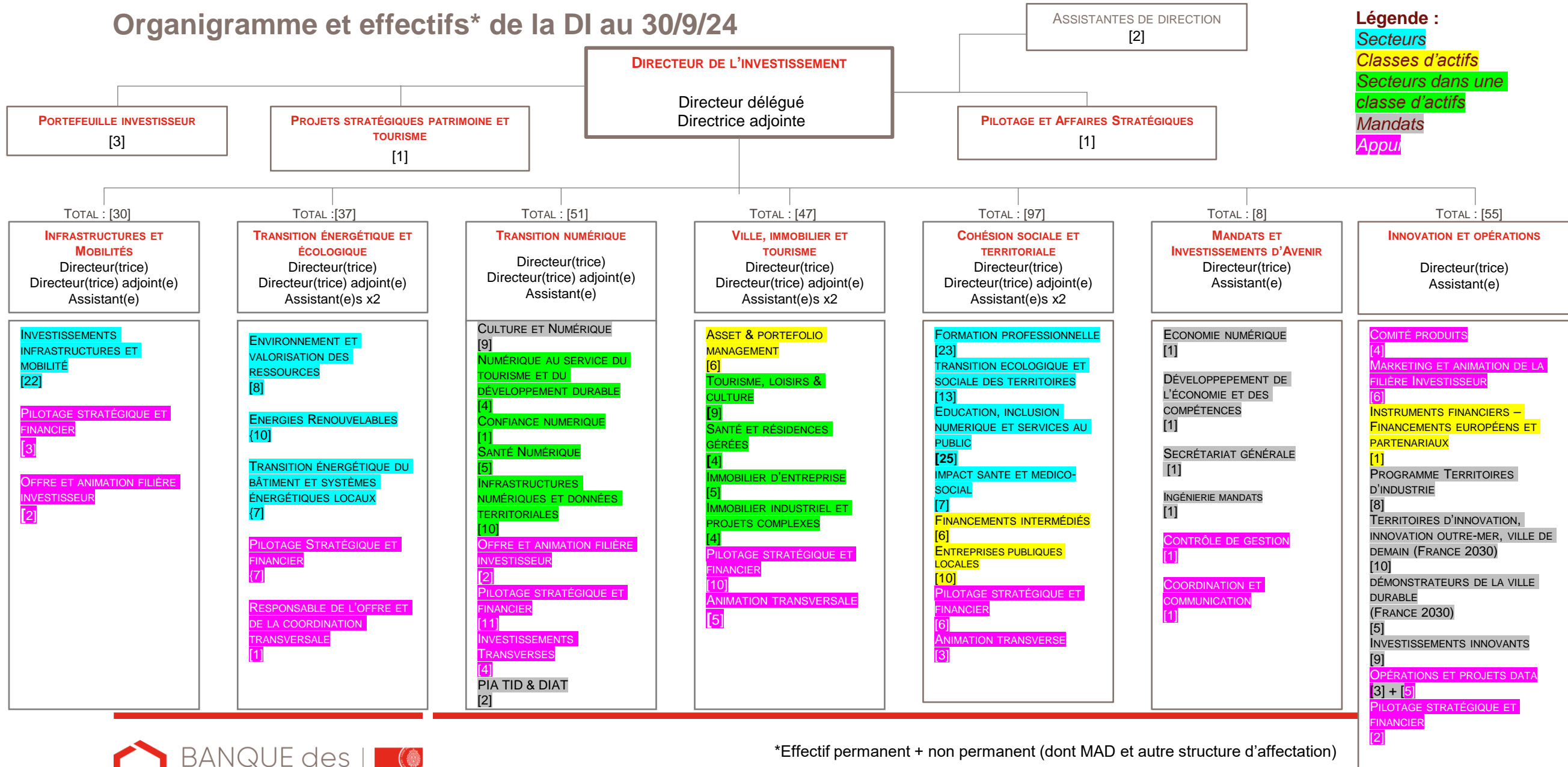
- Une part élevée de **spécialisation à un niveau fin d'expertise** (segment ou sous-segment d'intervention)
- Un nombre significatif de collaborateurs travaillant sur l'activité de **mandats** pour compte de tiers (notamment France 2030) répartis dans **plusieurs départements**

## Retours des collaborateurs lors des entretiens avec le directeur de l'Investissement au printemps-été 2024

- Une organisation formant une « confédération de départements »
- Une organisation peu lisible en interne comme en externe
- Une responsabilité des Mesures Phares souvent répartie entre plusieurs départements (*exemples : santé/vieillessement/éducation entre DIVIMT et DICST, industrie, entre DIVIMT, DINNOV et DITEEC, tourisme entre DIVIMT et DITNUM*)
- Peu / pas de synergies entre départements traitants des mêmes classes d'actifs (*exemples : DIMOBI, DITEEC, DITNUM pour les infrastructures, DIVIMT et DICST pour l'immobilier, DIMOBI, DITEEC, DITNUM et DICST pour les corporate venture*)
- Une interface avec les DR à améliorer
- La gestion des mandats France 2030 peu visible et disséminée dans plusieurs départements
- Des départements métiers organisés de façon hétérogène
- Pas de capitalisation/mutualisation (ex. organisation des processus de cession, appui opérationnel, études et partenaires)

# Des expertises disséminées dans l'actuelle organisation

Organigramme et effectifs\* de la DI au 30/9/24



\*Effectif permanent + non permanent (dont MAD et autre structure d'affectation)

02

**Objectifs du projet**

# Contexte du PMT 2024-2028 : nécessité d'un « second souffle » de la Direction de l'Investissement

## Cadrage du PMT 2024-2028 :

- Ambition de maintenir les nouveaux investissements à un rythme soutenu
- Impératif d'infléchissement de la croissance du portefeuille
- Par conséquent, nécessité d'accroître la rotation du portefeuille
- Stabilisation de l'effectif dans un environnement budgétaire contraint pour l'EP

### 1. Une priorisation des nouveaux investissements

- Parmi les 16 mesures-phares du plan stratégique et de transformation 2024-2028 qui concernent le métier investisseur

### 2. Un étiage des nouveaux investissements défini autour de 1,5 Md€ / an

- Nécessité de trouver un « rythme de croisière » rendant plus soutenables les nouveaux projets d'investissements tant pour les équipes que pour les finances de l'EP

### 3. Nécessité de professionnaliser la gestion des participations pour compte propre

- Avec un portefeuille supérieur à 10 Md€, la Banque des Territoires se retrouvera dans la classe des plus grandes sociétés de gestion ou investisseurs institutionnels sur la place française par le montant des actifs sous-gestion

### 4. Nécessité d'accroître la rotation du portefeuille par plus de cessions d'actifs

- Rythme minimum de 500 M€ / an de cessions / remboursements, jusqu'à 700-800 M€ en fin de PMT. Ce rythme ne permettra pas de juguler totalement l'inflation du portefeuille en nombre de lignes et en montant géré

### 5. Nécessité d'assumer les nouveaux mandats pris en gestion

- Dans le cadre de France 2030 (ex. Entrepreneurs du Vivant)
- Nouveaux programmes (ex. France Foncier+)

# Enjeux et bénéfices attendus de la nouvelle organisation

## Pourquoi repenser l'organisation ?

1. Dé-siloter
2. Mieux travailler en mode projet
3. Améliorer la lisibilité de l'organisation
4. Eviter les doublons d'expertise
5. Améliorer la reconnaissance des expertises
6. Amplifier des parcours d'évolution
7. Mieux capitaliser sur les expériences et mutualiser certaines expertises
8. Gérer plus activement le portefeuille (cessions, affaires spéciales)

## Pour quels bénéfices ?

### Pour la direction de l'Investissement (DI) :

1. Une expertise des départements clarifiée
2. Renforcement du collectif par un meilleur partage des expertises
3. Meilleure répartition de la charge de travail
4. Amélioration de la visibilité, y.c. des mandats

### Pour les collaborateurs de la DI

5. Une plus grande polyvalence
6. Des parcours d'évolution facilités

### Pour les autres directions et en externe :

7. Clarification des points d'entrée à la DI
8. Facilitation des dialogues entre équipes

03

**Evolutions proposées**

# Projet de nouvelle organisation

## Structure générale de la nouvelle organisation

- 2 départements (Transition Ecologique, Cohésion Sociale & Territoriale) portant l'expertise des **secteurs**, notamment celle liée aux mesures-phares (pour toutes les classes d'actifs pertinentes)
- 3 départements en charge de l'expertise des **classes d'actifs** (Infrastructures, Immobilier, Entreprises) avec des équipes mobilisables sur les projets des secteurs/ mesures phares concernés
- 1 département en charge des **mandats** pour compte de tiers (subvention + investissement)
- 1 département chargé de la rotation du portefeuille (**cessions**) et des « **affaires spéciales** » (prévention et gestion, en tant qu'actionnaire, des difficultés des entreprises)
- 1 département regroupant tout le **pilotage** et l'**appui opérationnel** pour favoriser la capitalisation des expériences
- 1 fonction « **pilotage et coordination** » placée auprès du directeur de l'Investissement (régulation et arbitrage quant à l'affectation des collaborateurs aux équipes-projets et aux mandats sociaux)

***Tout projet nécessitera l'implication d'au minimum 2 départements***  
*(par exemple, un expert du secteur et un expert de la classe d'actif)*

# Projet de nouvelle organisation

## Un meilleur partage des expertises au service du collectif

- Les expertises sur les **secteurs** / les **mesures-phares** sont accessibles à l'ensemble des classes d'actifs
- Les expertises de **montage** par **classe d'actif** sont consolidées chacune dans un département et sont mobilisables sur l'ensemble des secteurs / mesures-phares concernées
- Une « masse critique » d'expertise dans la **prise en gestion** et l'**exécution** de **mandats** est consolidée dans un département unique, afin de faciliter la diffusion de bonnes pratiques
- Une « masse critique » d'expertise pour les **cessions** et la gestion des **affaires spéciales** est constituée pour amplifier l'action dans ces domaines, en lien avec les priorités stratégiques
- Les expertises de **pilotage** et d'**appui opérationnel** sont rassemblées dans un département et redéployées par domaine de spécialité pour (i) faciliter le pilotage de la direction dans différents domaines et (ii) diffuser les bonnes pratiques de façon homogène. A cet effet, des référents par secteur / classe d'actif / mandat seront nommés dans ce département.

# Articulation entre départements : Secteurs et Classes d'Actifs

## Département sectoriel

Est responsable de l'expertise sectorielle et du rayonnement (interne / externe) sur ses secteurs (L)

- **Offre DI (investisseur et mandats)** par mesure phare (conception, mise en marché, gestion de l'offre, retex, objet innovant)
- **Animation sectorielle** (veille, revue des EEV, partage de l'offre) auprès des référents thématiques en DR, des administrateurs concernés, des responsables de programmes concernés
- **Relations avec l'écosystème sectoriel** (partenaires sectoriels comme les ministères et opérateurs de l'Etat, les grands opérateurs nationaux, les associations et syndicats professionnels,...)
- **PMT** : proposition et respect des **objectifs d'activité par mesure phare**
- Analyse consolidée de l'**impact extra-financier**
- **Valorisation** : Contribue à des inputs sectoriels pour le calcul de la valeur

Le cas échéant, participent à l'analyse / l'instruction pré-décision ou au suivi de projets financés en mandats pour compte de tiers

**Point d'entrée des DR pour les nouveaux projets, qui mobilise ensuite la CA**

## Département Classes d'Actif (hors Mandats)

Est responsable de l'expertise de montages (notamment juridique et financier) et du rayonnement (interne / externe) sur sa classe d'actifs (L)

- **Produits investisseur** (conception des montages juridiques et financiers, retex, innovation en termes de montage)
- **Animation technique sur les montages** : équipes en DR, formations siège et réseau, ...
- **Relations avec l'écosystème classe d'actifs (place financière)** : les co-investisseurs financiers / investisseurs institutionnels et, en contribution, les partenaires privés nationaux
- **PMT** : proposition et respect du cadrage financier par classe d'actifs
- **Gestion du portefeuille de participations** relevant de la classe d'actifs, y compris pour être le référent du PTF front-office DR
- **Valorisation** : Production de la valorisation périodique du portefeuille

**Contribue sur son domaine d'expertise de montage :**

- Cessions / gestion des affaires spéciales (C) + le cas échéant, chefferie de l'équipe-projet (L)
- Le cas échéant, participent à l'analyse / l'instruction pré-décision ou au suivi de projets financés en mandats pour compte de tiers

**Point d'entrée des DR possible pour les nouveaux projets Immobilier, Economie mixte, Fonds**

- Origination de nouveaux projets (C)
- Equipes-projets d'investissement (C) + le cas échéant, chefferie de l'équipe-projet (désignation au cas par cas) (L)
- Exercice de mandats sociaux

# Exemple d'articulation entre départements et avec une DR au service d'un projet type

## Investissement dans l'immobilier touristique en front-office DR

### Cohésion Sociale & Territoriale

- Analyse de la performance / solidité de l'exploitant (en vision « consolidée » nationale) et contrepartie du preneur
- Robustesse et points d'attention des hypothèses du plan d'affaires relatives à l'exploitation, dont analyse des métriques de marché local (tarifs, taux d'occupation ...), valorisation, ...
- Points d'attention sur le positionnement et l'ambition commerciale de l'exploitant

### Direction Régionale

- *Sourcing* du projet
- Appréciation de l'intérêt et l'impact du projet pour le territoire
- Appréciation du contexte de marché et concurrentiel local
- Diligences LAB-FT sur les partenaires
- Sollicitation d'une analyse financière de l'exploitant

### Chef de projet

*(issu de DR, Cohésion Sociale & Territoriale ou Immobilier, au cas par cas)*

- Responsable du projet et des signatures associées
- Coordonne l'équipe-projet (mobilise les expertises nécessaires en tant que de besoin)
- Apporte son expertise propre (S, CA ou DR)
- Prépare les comités et coordonne ou rédige les livrables (notes d'entrée en vivier, feuille de route, note d'engagement, ...)
- Gère la relation avec le porteur de projet (mène / participe aux négociations avec les partenaires, les banques, ...)
- Assure le relai avec les mandataires sociaux désignés si différents

### Immobilier

- Modèle financier, analyse de la rentabilité pour l'actionnaire et de sa robustesse
- (Appui aux) négociations avec les partenaires et co-investisseurs / revue des sous-contrats (ex. VEFA/BEFA), des statuts, du pacte d'actionnaires en lien avec DAJCD
- Structure de financement, (appui aux) négociations avec les banques prêteuses

### Pilotage & Appui Opérationnel

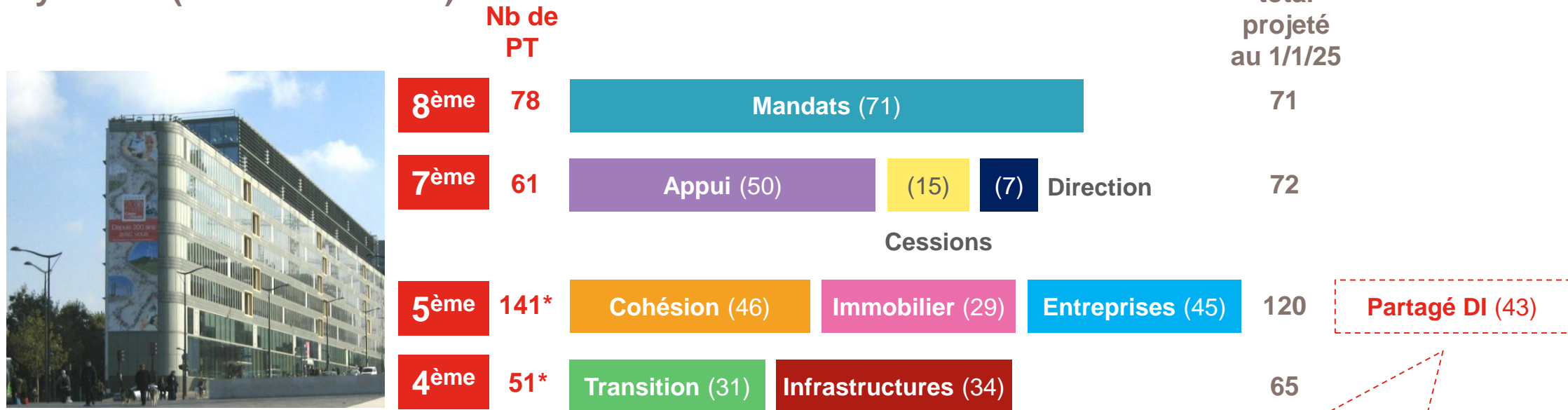
- Création des tiers dans Tiersweb, des contrats dans Lagon pour l'investissement,
- Mise à jour des KYC dans Sylab
- Appui aux dossiers d'engagements
- Levée des réserves
- Préparation de l'ordonnancement des versements
- Création des sociétés dans PePITE + mise à jour des tours de table (tableau actionnariat)
- Création des mandats sociaux dans Gouvernext, Secrétariat Comité des mandats
- CN1, saisie des incidents dans PRISM

# Impacts pour les autres directions

- Le projet préserve **les interfaces et la répartition des tâches avec les autres directions** (en particulier avec les directions régionales)
  - ⇒ Le principal impact du projet pour les autres directions sera un **changement potentiel d'interlocuteur « point d'entrée »** à la DI, dans le respect global des rôles et responsabilités actuels de chaque direction
  - ⇒ Les **directions régionales** pourront s'adresser à un seul interlocuteur / point d'entrée à la DI (ex. secteur ou classe d'actifs) pour solliciter un appui / une expertise, charge à celui-ci de mobiliser le (les) autre(s) département(s) concerné(s)
  - ⇒ Ce projet sécurise la déconcentration et la responsabilisation des DR en **apportant plus d'appui technique « à la demande »**. Il permettra, en outre, de repenser, autant que de besoin, l'animation de la filière Investisseur en DR (référents thématiques, CDT, etc.) en cohérence avec (i) les communautés animées par DRT et (ii) les trois axes complémentaires d'expertise (sectoriels, montage juridique et financier, cessions et affaires spéciales) du métier investisseur, pour la faire mieux adhérer au Plan Stratégique dans une vision globale par « mesure phare ».
- Le projet préserve également les **procédures et processus en vigueur relatifs au métier investisseur**, notamment en ce qu'elles impliquent les autres directions
  - ⇒ Un toilettage est toutefois nécessaire pour tenir compte de la nécessaire implication de deux départements (secteur et classe d'actifs) aux équipes-projets pour les nouveaux investissements.
- Au sein du département Pilotage & Appui Opérationnel, un **lien fonctionnel** sera clairement établi avec plusieurs directions « support » de la Banque des Territoires ou de l'établissement public
  - ⇒ Finances, Risques, Ressources Humaines ...

# Aménagements cibles des locaux (A1)

Synthèse (détail en annexe)



## Actions en cours

- Préparation du déménagement à effectuer en janvier 2025 (dans l'intervalle, campagne d'archivage / destruction des documents papier)
- Harmonisation des équipements pour les collaborateurs aux 4<sup>ème</sup> & 5<sup>ème</sup> étages → demande effectuée, mise à disposition des équipements T1 2025

(xx) Effectif prévisionnel au 1/1/25 (permanents + non permanents)

La signalétique du 5<sup>ème</sup> étage préserverait 43 des 141 PDT comme espace partagé DI, les espaces attribués aux 3 départements étant définis sur la base d'un ratio légèrement supérieur à 0,8 PDT / effectif

\* A l'issue des travaux en cours à l'étage

# Aménagements actuels à Austerlitz 1

Synthèse (détail par étage fourni en annexe)

Départements actuels	Etage A1	Effectif au 30/09/24	Ratio PT / effectif	Nombre de postes de travail	Superficie bureaux	Superficie autres surfaces utiles	Ratio m2/PT
Ville, immobilier, tourisme	8	47	1,02	48	267,6	112,3	5,58
Innovations & opérations	8	29	1,03	30	181,3	30	6,04
Innovations & opérations	7	26	1,08	28	159,8	34,2	5,71
Direction et rattachés	7	9	0,78	7	55,9	107,9*	7,99
Infrastructures et Mobilité	7	30	0,77	23	280,1	42,9	12,18
Transition énergétique et écologique	5	37	1,00	37	404,2	19,5	10,92
Cohésion sociale et territoriale	5	97	0,80	78	661,6	77,0	8,48
Transition numérique et mandats	4	51	0,98	50	426,8	27,7	8,54
Investissements d'avenir	2	8	1,50	12	134,5	12,1	11,21
<b>Total</b>		<b>334</b>	<b>0,94</b>	<b>313</b>	<b>2571,7</b>	<b>463,6</b>	<b>8,22</b>
<b>Total hors 2ème étage</b>					<b>2437,2</b>	<b>451,5</b>	

\* dont salle de réunion B749 : 78 m2

# Aménagements cibles des locaux (A1)

Synthèse (détail par étage fourni en annexe)

Futurs départements	Etage A1	Effectif projeté au 1/1/2025	Ratio PT / effectif	Nombre de postes de travail	Superficie bureaux	Superficie autres surfaces utiles	Ratio m2/PT
Mandats	8	71	1,1	78	448,9	142,9	5,76
Direction	7	7	0,86	6	55,9	32,0	9,32
Pilotage & Appui Opérationnel	7	50	0,8	40	339,6	115,1*	8,49
Cessions & Gestion Stratégique du Portefeuille	7	15	0,80	12	100,2	37,5	8,35
Cohésion Sociale & Territoriale	5	46	0,87	40	234,8	0	5,87
Immobilier	5	29	0,83	24	130	19,3	5,42
Entreprises	5	45	0,89	40	273,4	0	6,84
Espace partagé DI	5	N/A		43	427,8	77	9,94
Transition Ecologique	4	31	0,81	25	206,57	13,4	8,26
Infrastructures	4	34	0,76	26	220,22	14,3	8,47
<b>Total</b>		<b>328</b>	<b>0,98</b>	<b>334</b>	<b>2437,2</b>	<b>451,5</b>	<b>7,30</b>

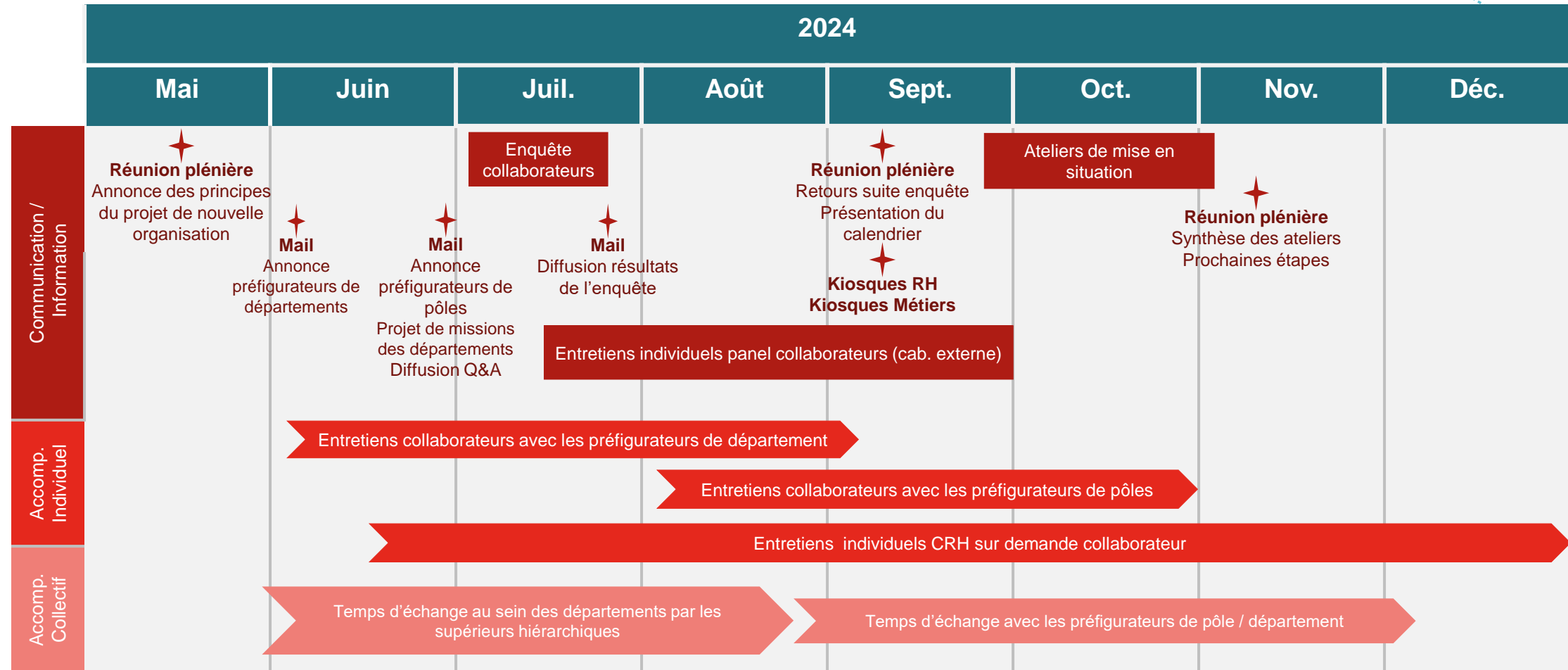
\* dont salle de réunion B749 : 78 m2

04

**Plan  
d'accompagnement  
du projet**

# Plan d'accompagnement individuel et collectif

Actions menées / en cours à la date du CUEP

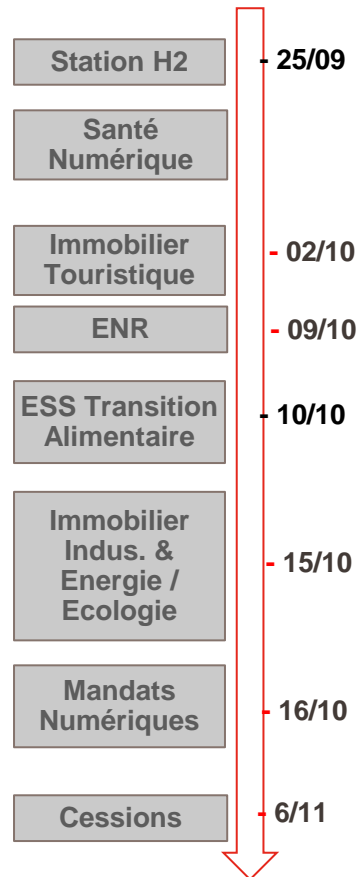


# Modalités de consultation des agents

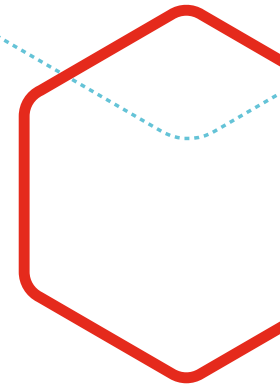
- **Printemps-été 2024** : entretiens collectifs (8-10 collaborateurs issus de différents départements) avec le Directeur de l'Investissement + envoi d'observations / suggestions par mail (270 collaborateurs rencontrés)
- **16 mai 2024** : réunion plénière dont questions-réponses
- **Mai-juin 2024** : échanges lors des réunions de département
- **Mai-juin 2024** : collecte de questions des collaborateurs (>130)
- **Juin-octobre 2024** : réunions d'information organisées par les préfigureurs de département
- **Juin-juillet 2024** : entretiens individuels (préfigureurs + collaborateurs) afin de (i) formuler une proposition d'affectation dans l'organisation cible et (ii) recueillir leur avis
- **9 juillet 2024** : réunion de l'équipe de préfiguration élargie (> 50 participants)
- **11 juillet 2024** : sessions de questions-réponses avec l'équipe de préfiguration élargie
- **Juillet 2024** : questionnaire anonyme adressé à l'ensemble des collaborateurs
- **Juillet-septembre 2024** : entretiens individuels d'un panel de 18 collaborateurs avec le prestataire externe (Novaminds)
- **10 septembre 2024** : réunion plénière avec l'ensemble des collaborateurs (coanimée avec la DRH) + kiosques (métiers + RH)
- **Septembre-octobre 2024** : préparation et tenue des ateliers de mise en situation sur des projets-types (cf. détail ci-après)
- **Septembre 2024** : élaboration de scénarios d'implantation par un groupe de travail de préfigureurs
- **Septembre-novembre 2024** : points bimensuels en équipe de préfiguration élargie (>50 participants)
- **Novembre 2024** : présentation des projets de fiches de poste aux collaborateurs par les préfigureurs concernés

# Ateliers de mise en situation

## Rappel de la démarche dans le cadre de la préfiguration



- Objectif : mise en situation des collaborateurs sur l'articulation entre futurs départements sur la base d'un échantillon de projets-types de nouveaux investissements, de mandats ou de cessions
- 8 ateliers conduits en 2 mois sous l'égide de préfigureurs (2 à 4) de futurs pôles concernés par la thématique du projet-type, avec la participation de 3 directions régionales
- 71 collaborateurs participants répartis sur 7 thématiques d'ateliers
- Une démarche co-constructive impliquant toutes les parties prenantes
- Des propositions concrètes formalisées dans des livrables coconstruits
- Support de restitution diffusé à tous les collaborateurs le 8 novembre 2024, apportant des réponses à des questions détaillées sur le fonctionnement collectif et identifiant des bonnes pratiques émergentes sur une trentaine de thèmes (par exemple : signature de la note CNE, de la fiche visa, implication des départements sectoriels pour l'activité mandats, ...)
- Restitution / synthèse en réunion plénière de la direction le 12 novembre 2024



# Actions de la filière RH

## Plan d'accompagnement lié au projet de changement d'organisation

**Consultation CUEP**  
**12/12/2024**

**Bascule**  
**administrative cible**  
**1/1/2025**

### Préparer le changement

Etude de l'impact du changement sur les Emplois (fiches de poste) / Emplois-Repères / PVO / rémunérations

Recueil des besoins de développement de compétences (formations, accompagnement collectif ...)

Plan d'accompagnement : élaboration du plan de formation/tutorat et des accompagnements collectifs

Entretiens individuels CRH (à la demande)

### Préparer l'entrée en vigueur du changement

Mise à jour des systèmes d'information RH et dossiers individuels

Plan d'accompagnement & formation (finalisation)

Entretiens individuels CRH (à la demande)

### Pérenniser le changement

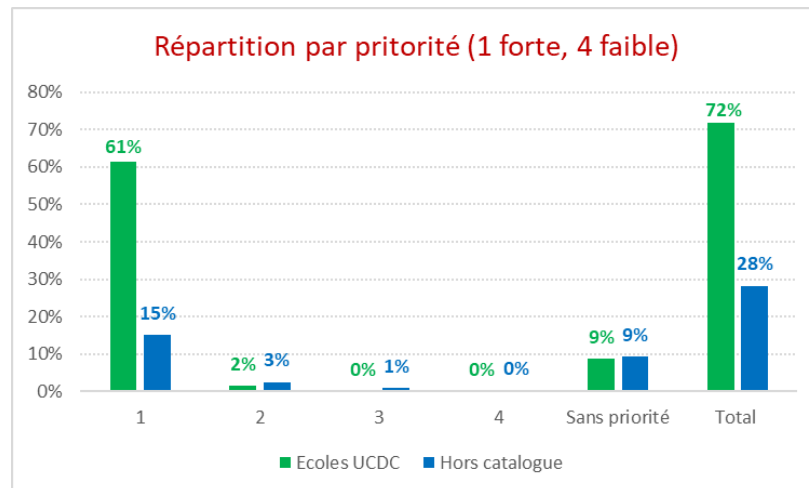
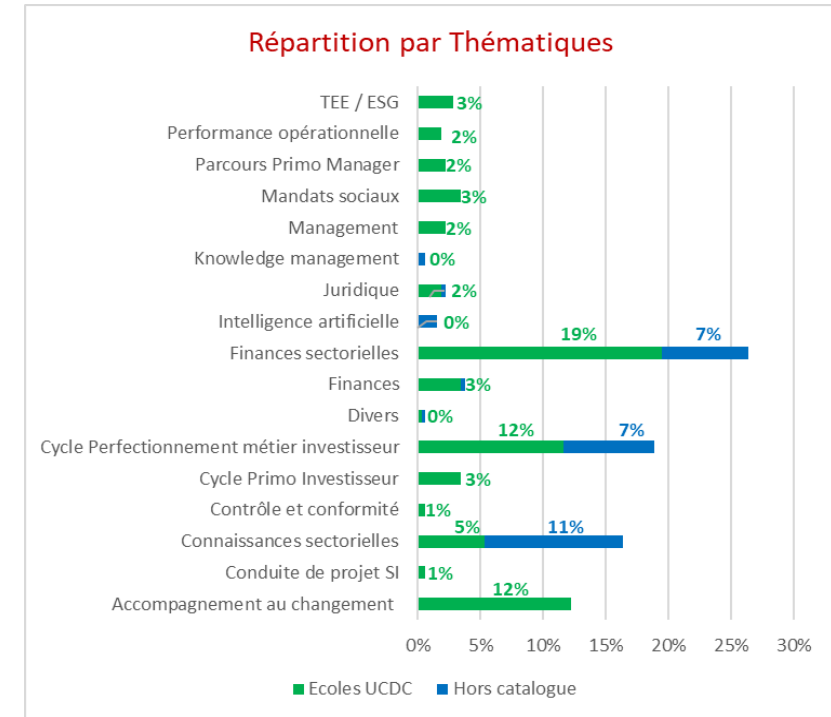
Questionnaire Collaborateurs et plans d'actions (mobilité, recrutement...)

Déploiement et ajustement du plan de formation et d'accompagnement

Entretiens individuels CRH (à la demande)

# Accompagnement des collaborateurs : formation

- Une étude des besoins de montée en compétence des collaborateurs (+300 formations demandées concernant près de 144 collaborateurs) a été réalisée par l'équipe de préfiguration
- 72% des demandes sont couvertes par le catalogue de l'Université CDC (Ecoles et Espaces thématiques)
- Sans surprise, les besoins de formation concernent principalement le domaine de la finance (30%), le métier investisseur (22%), la connaissance des périmètres sectoriels (16%) et enfin l'accompagnement du changement (12%)
- La priorisation opérée montre que les besoins prioritaires trouveront à 61% leur solution au sein du catalogue de l'université CDC
- Le chiffrage budgétaire des formations hors catalogues prioritaires (15%) est en cours (solicitation des organismes de formation).



		Ecoles UCDC	Hors Catalogue	Total
<b>Priorité 1</b>	Nbre de collaborateurs	99	18	107
	Moyenne des formations par collaborateur	1,8	1,8	2,0
	Mediane des formations demandées	2	1	2
	Ecart-type des formations demandées	1,0	1,2	1,2
<b>Toutes Priorités 1, 2, 3, 4</b>	Nbre de collaborateurs	123	60	144
	Moyenne des formations par collaborateur	1,9	1,5	2,2
	Mediane des formations demandées	2	1	2
	Ecart-type des formations demandées	1,1	1,4	1,5

05

**Organigramme cible  
et matrice de passage**

# Projet de nouvelle organisation

## Organigramme et effectifs par pôle projetés au 1/1/2025



TRANSITION ÉCOLOGIQUE	COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE	INFRASTRUCTURES	IMMOBILIER	ENTREPRISES	MANDATS	CESSIONS ET GESTION STRATÉGIQUE DU PORTEFEUILLE	PILOTAGE ET APPUI OPÉRATIONNEL
Directeur(trice) Directeur(trice) adjoint(e) Assistant(e) Resp. animation [1]	Directeur(trice) Directeur(trice) adjoint(e) Assistant(e)	Directeur(trice) Directeur(trice) adjoint(e) Assistant(e)	Directeur(trice) Directeur(trice) adjoint(e) Assistant(e) Resp. d'invest [1]	Directeur(trice) Directeur(trice) adjoint(e) Assistant(e) Dir. d'inv. sénior [2]	Directeur(trice) Directeur(trice) adjoint(e) Assistant(e)	*Directeur(trice) Directeur(trice) adjoint(e) Assistant(e)	Directeur(trice) Directeur(trice) adjoint(e) Assistant(e)
ENVIRONNEMENT [8]  MOBILITÉ [6]  EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE [6]  PRODUCTION ENERGIE [7]	INDUSTRIE, AMÉNAGEMENT, DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE [14]  GRAND ÂGE & AUTONOMIE [4]  SANTÉ [3]  INCLUSION NUMÉRIQUE, ESS, ÉDUCATION & FORMATION [12]  CONFIANCE NUMÉRIQUE, DATA, IA [4]  TOURISME, PATRIMOINE, CULTURE [6]	PÔLE 1 [11]  PÔLE 2 [10]  PÔLE 3 [10]	HOSPITALITY [12]  TERTIAIRE [8]  ASSET & PORTFOLIO MANAGEMENT [5]	INVESTISSEMENTS 1 [6]  INVESTISSEMENTS 2 [7]  INVESTISSEMENTS 3 [7]  INVESTISSEMENTS 4 [7]  ENTREPRISES PUBLIQUES LOCALES [8]  INVESTISSEMENTS INTERMÉDIÉS [5]	PILOTAGE ET DÉVELOPPEMENT [16]  CONSEILLERS NUMÉRIQUES [8]  DÉMONSTRATEURS TERRITORIAUX [11]  FORMATIONS ET FILIÈRES D'AVENIR [7]  INNOVATIONS POUR LA CULTURE ET L'ÉDUCATION [10]  PARCOURS VERS LA FORMATION ET L'EMPLOI [9]  TRANSITION NUMÉRIQUE [7]	CESSIONS ET OPÉRATIONS STRATÉGIQUES 1 [4]  CESSIONS ET OPÉRATIONS STRATÉGIQUES 2 [4]  AFFAIRES SPÉCIALES [4]	PILOTAGE FINANCIER [12]  STRATÉGIE ET PILOTAGE EXTRA-FINANCIER [4]  OPÉRATIONS FINANCIÈRES [7]  AFFAIRES GÉNÉRALES [3]  TRANSFORMATION ET MAÎTRISE DES OPÉRATIONS [5]  OFFRE, MARKETING, COMMUNICATION ET ANIMATION [16]

# Projet de nouvelle organisation : matrice de passage

Effectif projeté au 1<sup>er</sup> janvier 2025 (permanents + non permanents)

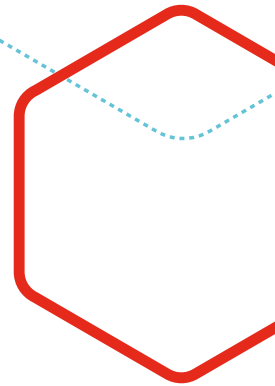
Département actuel	Futur département d'affectation									Total effectif projeté au 1/1/25	Départs prévus* au T4 2024	Total effectif au 30/9/2024 + arrivées en cours au T4 2024	Arrivées en cours au T4 2024	Pour mémoire, effectif au 30/9/2024
	Direction	Transition Ecologique	Cohésion sociale et territoriale	Entreprises	Immobilier	Infrastructures	Mandats	Cessions & Gestion stratégique du portefeuille	Pilotage et appui opérationnel					
DICST0		6	18	20			39	1	10	94	5	99	2	97
DIDL00 + DIPI 00	6		1	2					1	10	1	11	2	9
DIMIA0	1			2			4		1	8		8	..	8
DIMOB1		7				12		4	6	29	1	30	..	30
DINNOV			13	8	2	1	12	3	13	52	5	57	2	55
DITEEC		14			1	11		5	5	36	1	37	..	37
DITNUM		1	8	11		10	15		4	49	3	52	1	51
DIVIMT		3	5		25			2	9	44	3	47	..	47
<b>Effectif présent au 30/09/2024 + arrivées prévues au T4 2024</b>	<b>7</b>	<b>31</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>70</b>	<b>15</b>	<b>49</b>	<b>322</b>	<b>19</b>	<b>341</b>	<b>7</b>	<b>334</b>
Arrivants hors DI	0	0	1	2	1	0	1	0	1	6	0	6		
<b>Total effectif projeté au 1/1/25</b>	<b>7</b>	<b>31</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>71</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>328</b>	<b>19</b>	<b>347</b>	<b>7</b>	<b>334</b>

*N.B. : effectif projeté au 1<sup>er</sup> janvier 2025 hors postes actuellement vacants*

\* Mobilités intra-EP, fin prévues de contrats non permanents ...

# Projet de nouvelle organisation : évolutions d'emplois-repères

Emplois-repères actuels	Effectif sur ER actuels	Effectif sur ER projetés	Variation
Responsable d'investissement / Programme	75	106	+31
Rsp ingé de projets fin/invest	2	10	+8
Chargé, chargée d'investissement	55	32	-23
Chargé, chargée de Programme	45	40	-5
Responsable pôle/service investissement/programme	25	31	+6
Cadre Dirigeant	17	22	+5
Chrg pilotage fin extra-fin et strat	11	18	+7
Resp pilotage fin extra-fin et strat	10	7	-3
Assistant, assistante de direction	9	11	+2
Gestionnaire opérations prestations clients	5	10	+5
<b>Total 10 top des emplois-repères projetés</b>	<b>254</b>	<b>287</b>	<b>+33</b>
Autres emplois-repères	74	41	-33
<b>Effectif total projeté au 1/1/25</b>	<b>328</b>	<b>328</b>	<b>0</b>

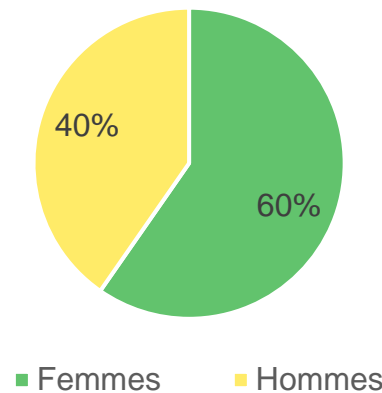


# Projet de nouvelle organisation : évolutions de rémunération

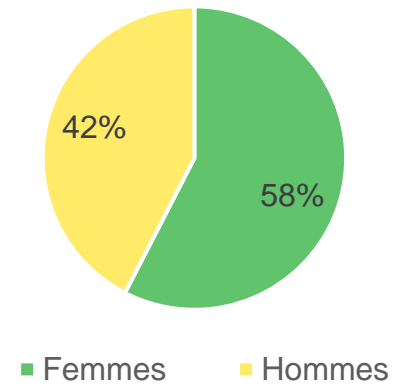
Répartition de l'effectif projeté au 1/1/2025

**76 collaborateurs**, soit 23% des collaborateurs de la DI, verraient leur rémunération évoluer (PVO, fixe, ou les 2) suite à un changement de poste

Hausse de taux cible de PVO :  
répartition par genre

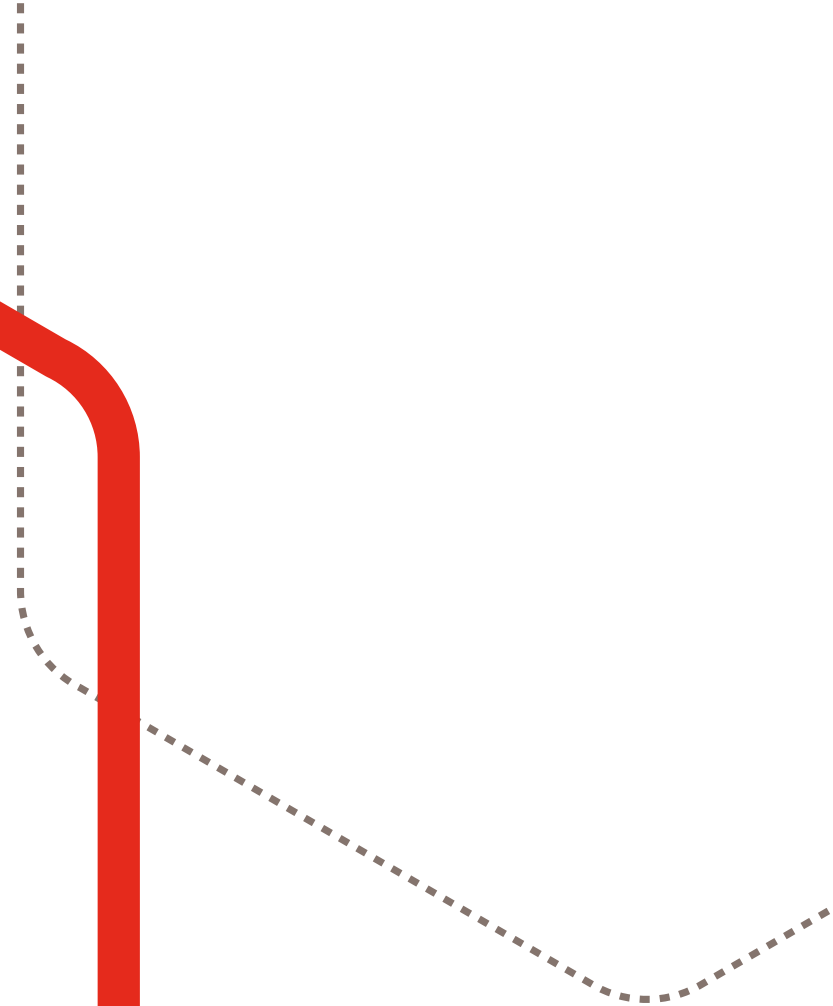


Augmentation de rémunération  
fixe : répartition par genre



06

**Etude d'impact**



# Etude d'impact : impacts humains du projet (1/3)

Impacts identifiés	Actions menées / planifiées	Evaluation et suivi
<p align="center"><b><u>Compétences / formation</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la masse critique de compétences dans plusieurs domaines (ex. industrie, santé, vieillissement, infrastructures, entreprises)</li> <li>• Elargissement des expertises des collaborateurs (plus de polyvalence)</li> <li>• Satisfaction des collaborateurs liée à une évolution de fonctions</li> <li>• Meilleure capitalisation de l'expérience</li> <li>• Diversité des projets et plus grande richesse d'intervention</li> <li>• Favorisation et facilitation des parcours d'évolution au sein de la direction</li> </ul> <p><b><u>Point d'attention / de vigilance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins de montée en compétence de certains collaborateurs (notamment en cas de changement significatifs de fonctions par rapport à l'organisation actuelle et/ou de prise de responsabilités managériales)</li> <li>• Difficulté pour certains collaborateurs à se projeter dans la nouvelle organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désignation de référents thématiques internes à chaque département</li> <li>• Harmonisation de la structuration des postes au sein de la direction, qualifiant le niveau de responsabilité dans les équipes projets</li> <li>• Revue périodique des postes à pourvoir et opportunités de mobilité</li> <li>• Présentation des missions de chaque département à l'ensemble des collaborateurs de la DI</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compagnonnage (ex. des chargés de projet d'investissement par les directeurs d'investissement)</li> <li>• Définition de programmes de formation pour les collaborateurs concernés par un besoin de montée en compétences</li> <li>• Accompagnements individuels et coachings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'évolutions au sein de la direction</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes formées</li> <li>• Taux de satisfaction des personnes formées</li> </ul>

# Etude d'impact : impacts humains du projet (2/3)

Impacts identifiés	Actions menées / planifiées	Evaluation et suivi
<p><b><u>Communication / relations de travail</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration renforcée avec la fin d'un fonctionnement actuel en silos</li> <li>• Renforcement de la communication interne à la direction</li> <li>• Meilleure lisibilité de l'organisation pour les parties prenantes internes et externes à la DI facilitant la communication entre les parties prenantes d'un projet</li> </ul> <p><b><u>Point d'attention / de vigilance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de responsable hiérarchique et de collègues pour une partie des collaborateurs</li> <li>• Changement des modes de collaboration entre équipes pouvant générer de l'inquiétude chez certains collaborateurs</li> <li>• Nouveaux collectifs à construire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séminaires de direction et de département en préfiguration et après la bascule</li> <li>• Equipe-projet constituée de collaborateurs issus d'au moins deux départements (typiquement 1 secteur + 1 classe d'actif)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation aux bonnes pratiques de feedback entre collègues</li> <li>• Entretiens avec conseiller RH sur demande</li> <li>• Points formalisés avec chaque collaborateur sur son ressenti, menés par les managers</li> <li>• Chantier participatif de formulation de la vision et de l'ambition de la DI (horizon 2024-2028)</li> <li>• Séminaires de département / pôles selon les nouveaux collectifs + rencontres entre nouveaux collectifs (ex. 1 secteur avec 1 classe d'actifs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques sur la composition des équipes-projets par département / pôle</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nb de démissions</li> <li>• Nombre d'entretiens RH</li> <li>• Résultats questionnaire collaborateur spécifique à T+ 3/4 mois</li> </ul>

# Etude d'impact : impacts humains du projet (3/3)

Impacts identifiés	Actions menées / planifiées	Evaluation et suivi
<p><b><u>Etat de santé</u></b></p> <p><b><u>Point d'attention / de vigilance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inquiétude potentielle chez les collaborateurs à la perspective de mise en place de la nouvelle organisation et d'évolution de leurs missions / rôle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion trimestrielle avec les acteurs de la prévention et la médecine du travail</li><li>• Entretiens avec conseiller RH sur demande</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résultats baromètre QVCT</li><li>• Nombre des arrêts maladie</li></ul>

# Etude d'impact : impacts organisationnels du projet (1/2)

Impacts identifiés	Actions menées / planifiées	Evaluation et suivi
<p style="text-align: center;"><b><u>Organisation du travail</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisibilité et valorisation des différents types d'expertises</li> <li>• Partage d'expertise qui vient renforcer le collectif</li> <li>• Meilleur lissage de la charge de travail entre les équipes</li> <li>• Généralisation des bonnes pratiques pour une plus grande efficacité</li> <li>• Continuité et sécurisation de l'activité grâce à la polyvalence des équipes</li> </ul> <p><b><u>Points d'attention / de vigilance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements de repères, d'habitudes de travail</li> <li>• Perte potentielle de compréhension des enjeux métier pour les collaborateurs en pilotage et d'appui opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de la composition des équipes projets par la fonction <i>Pilotage et coordination</i></li>   <li>• Ateliers de mise en situation sur la base d'exemples de projets</li> <li>• Information collaborateurs sur la répartition des rôles et responsabilités à chaque étape clé d'un projet</li> <li>• Sessions de retour d'expérience (mensuelles puis trimestrielles)</li> <li>• Nomination de référents des départements sectoriels et classes d'actifs / mandats au sein du département pilotage &amp; appui opérationnel en lien fonctionnel avec les départements concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques sur la composition des équipes-projets</li>   <li>• Nombre de participants aux ateliers de mise en situation</li> <li>• Nombre de propositions d'ajustement ou de bonnes pratiques émergentes recensées</li> <li>• Nombre de sessions collectives de retour d'expérience</li> <li>• Liste des référents identifiés</li> </ul>

# Etude d'impact : impacts organisationnels du projet (2/2)

Impacts identifiés	Actions menées / planifiées	Evaluation et suivi
<p style="text-align: center;"><b><u>Process, contrôles</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien des repères / du cadre de l'activité en termes de processus clés pour l'activité de la DI (sourcing, instruction / contractualisation, gestion, cessions)</li> </ul> <p><b><u>Points d'attention / de vigilance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non-conformités potentielles pouvant résulter d'une perte ou d'un manque de repères / habitudes de travail,</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Relations avec les prestataires</u></b></p> <p><b><u>Points d'attention / de vigilance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Changements potentiels de points de contacts potentiels pour les prestataires (conseils juridiques, financiers, techniques, etc. dans le cadre de l'instruction de projets d'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion à tous les collaborateurs de rappels / précisions sur les rôles et responsabilités clés dans les équipes-projets en lien avec les contrôles de niveau 1 (CN1)</li> <li>Recensement des prestations en cours à la date de l'entrée en vigueur de la nouvelle organisation et désignation de nouveaux points de contact pour les prestataires, le cas échéant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de non-conformités déclarées dans PRISM et/ou détectées dans le cadre des CN2</li> </ul>

# Etude d'impact : impacts techniques du projet

Impacts identifiés N/B./	Actions menées / planifiées	Evaluation et suivi
<p><b><u>Nature du travail à réaliser</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la cohérence des approches méthodologiques et des pratiques de gestion de participation par classe d'actifs, pour les mandats et les approches sectorielles</li> <li>• Renforcement de la capacité d'exécution de cessions et de gestion d'affaires spéciales</li> <li>• Renforcement des fonctions de pilotage et d'appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les départements classes d'actifs (Infrastructures, Immobilier, Entreprises) et le département Mandats, mise en place d'ateliers / groupes de travail pour homogénéiser les pratiques (cible : partage et prise en compte des conclusions sous 12 mois)</li> <li>• Au sein du département Pilotage &amp; Appui Opérationnel, désignation de référents des départements sectoriels et classe d'actifs, suivant les spécialités fonctionnelles concernées, pour faciliter la diffusion des bonnes pratiques et l'homogénéité des pratiques entre secteurs / classe d'actifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'ateliers / groupes de travail tenus et nombre de participants</li> <li>• Liste des référents identifiés</li> </ul>
<p><b><u>Nouvel outil de travail / nouvelle technologie SI</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de changement de SI à l'occasion de la mise en œuvre de la nouvelle organisation</li> </ul> <p><b><u>Points d'attention / de vigilance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour des habilitations dans les outils métier (engagements d'investissements et de charges sur PNB, gestion / suivi du portefeuille investisseur), et budgétaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation et mise en œuvre de nouvelles matrices types d'habilitation par profil au sein de chaque département (avec une déclinaison par spécialité de pilotage / appui pour le département concerné)</li> </ul>	

# Etude d'impact : impacts sur l'environnement de travail

Impacts identifiés	Actions menées / planifiées	Evaluation et suivi
<p style="text-align: center;"><b><u>Environnement de travail</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réaménagement de l'espace de travail facilitant le travail en équipe-projet et les échanges entre différents départements</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Relations avec les partenaires (internes / externes)</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clarification des points d'entrée à la DI (sectoriels et classe d'actifs, mandats, cessions et affaires spéciales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite du passage en bureaux mutualisés, et du renouvellement des équipements des postes de travail (bureau ajustable en hauteur, séparateur, double écran fixe) et des salles de réunion</li> <li>Mise en place d'un espace partagé pour l'ensemble des collaborateurs de la DI en complément des zones affectées par département</li> <li>Echanges participatifs avec un panel de managers et collaborateurs pour identifier les proximités souhaitées entre départements et dessiner une répartition cible</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentations dans les CODIR des autres directions et mails d'informations sur les nouveaux départements et leurs missions</li> <li>Communication ad hoc par le chef de projet aux partenaires des nouveaux interlocuteurs clés pertinents à la DI</li> <li>Communication externe (CP, réseaux sociaux, mailing aux partenaires) sur les nouveaux départements et leur direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de satisfaction des collaborateurs sur leur espace de travail selon le questionnaire collaborateur spécifique à T + 3/4 mois</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de présentations effectuées dans les CODIR des autres directions</li> </ul>

07

**Calendrier  
prévisionnel**

# Calendrier et prochaines étapes de la préfiguration



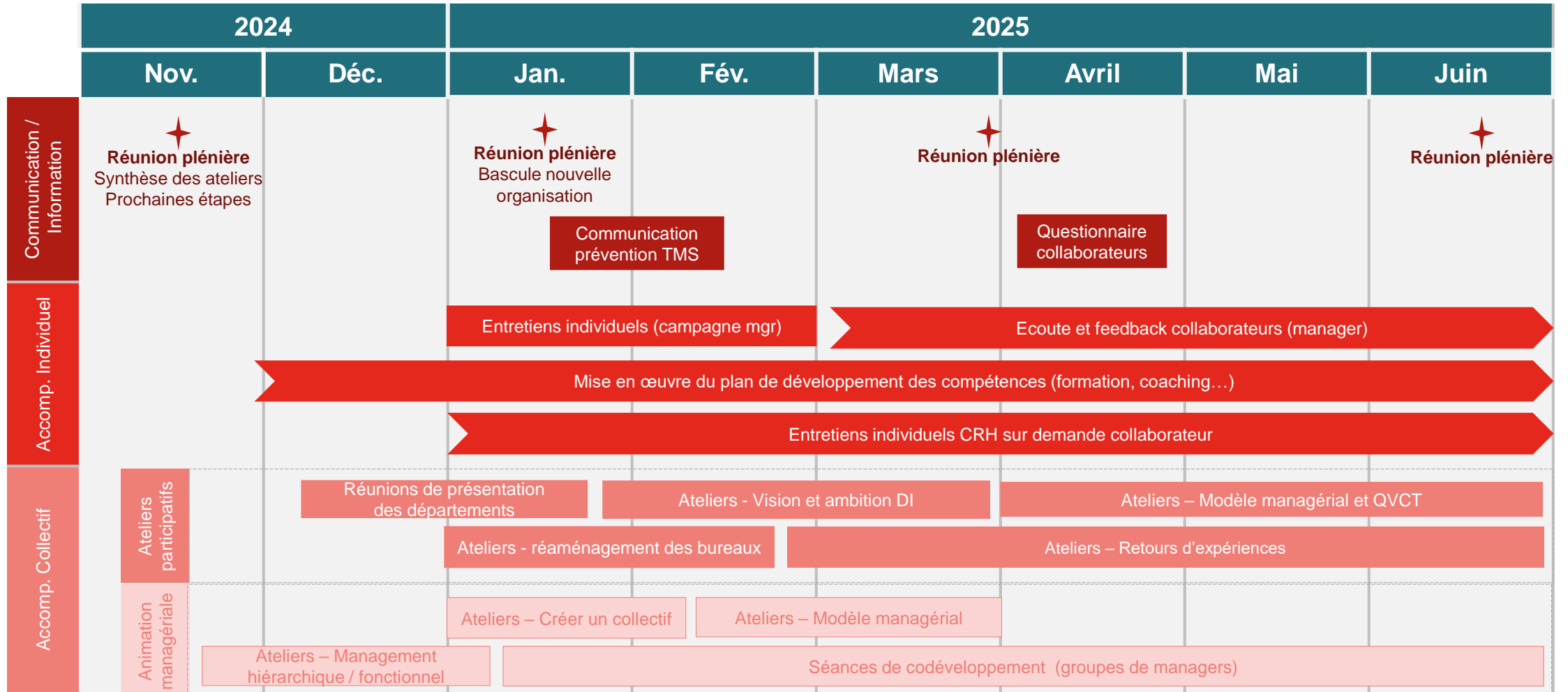
# Gestion de la période transitoire

## A compter de l'avis du CUEP et jusqu'à janvier 2025

- Maintien des **équipes-projets** déjà composées et des **mandats sociaux** en cours
- Un fonctionnement globalement inchangé jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2025 :
  - **circuits de validation** (charges sur PNB, dépenses de fonctionnement, ordres de missions, notes de frais, congés, télétravail, ...) et **prises d'avis** auprès de la hiérarchie actuelle
  - **enveloppes budgétaires** (d'investissement, de charge sur PNB ou de charges de fonctionnement)
- Par exception :
  - **équipes des futurs nouveaux projets** composées en veillant à inclure un représentant de chacun des futurs départements concernés
  - Échanges entre **équipes des futurs pôles / départements** sur les préparatifs d'un « départ lancé » au 1/1/25 + pour mieux faire connaissance
- Formalisation des **éléments administratifs et/ou contractuels d'évolution des situations individuelles au 1<sup>er</sup> janvier 2025** (ex. avenant au contrat de travail pour les CDI de droit privé)
- Entretien annuel d'objectifs et de performance (**EOP**) tenus en deux parties :
  - évaluation des **réalisations 2024** avec le SHD actuel
  - définition des **objectifs 2025** avec le futur SHD
- **Entrée en vigueur de l'organisation au 1<sup>er</sup> janvier 2025** (changements de poste et de rattachement hiérarchique, nouvelles implantations)
- **Bascule SI** (RH, métier, budgétaire) : courant janvier 2025
- **Nouvelles implantations** : début janvier 2025, en tenant compte du calendrier des travaux en cours au 5<sup>ème</sup> étage et au changement de mobilier prévu au 4<sup>ème</sup> étage en janvier 2025

# Actions prévisionnelles post-CUEP

## Plan d'accompagnement individuel et collectif

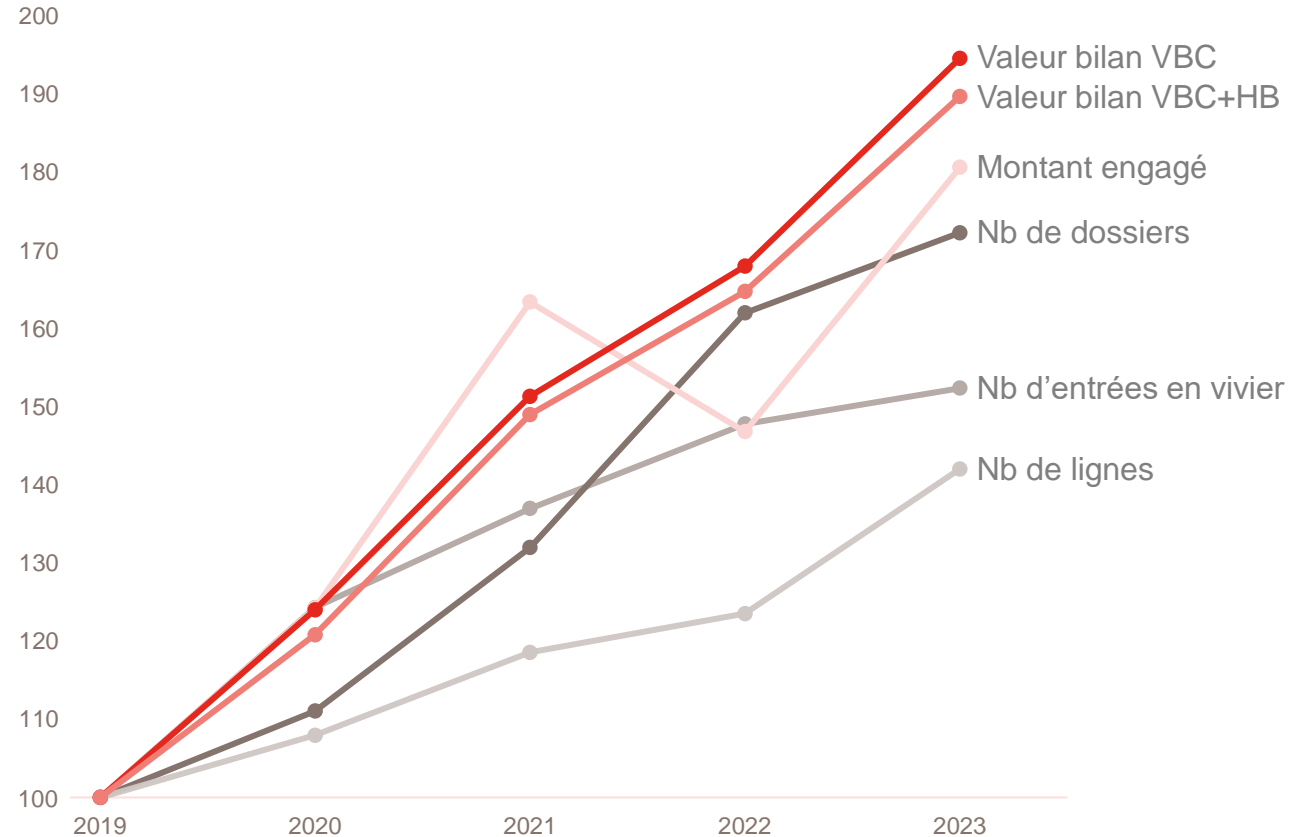




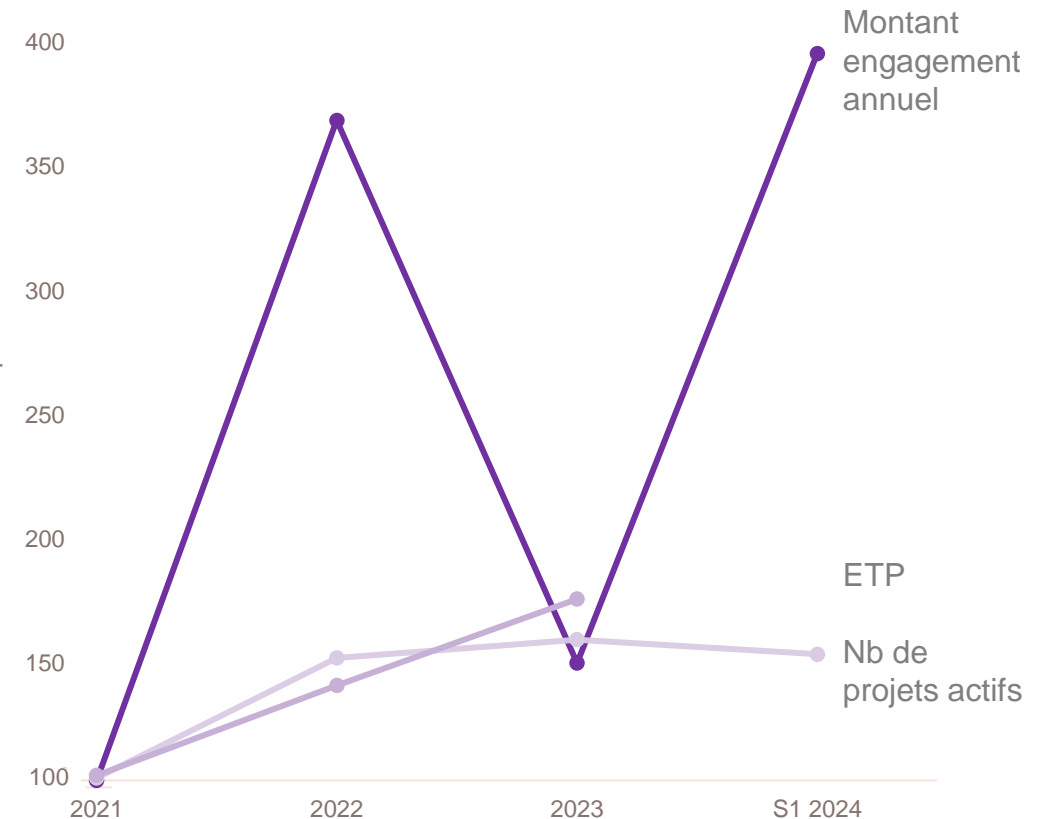
**ANNEXES**

# Une croissance remarquable de l'activité depuis 2019 ...

2019 = indice 100

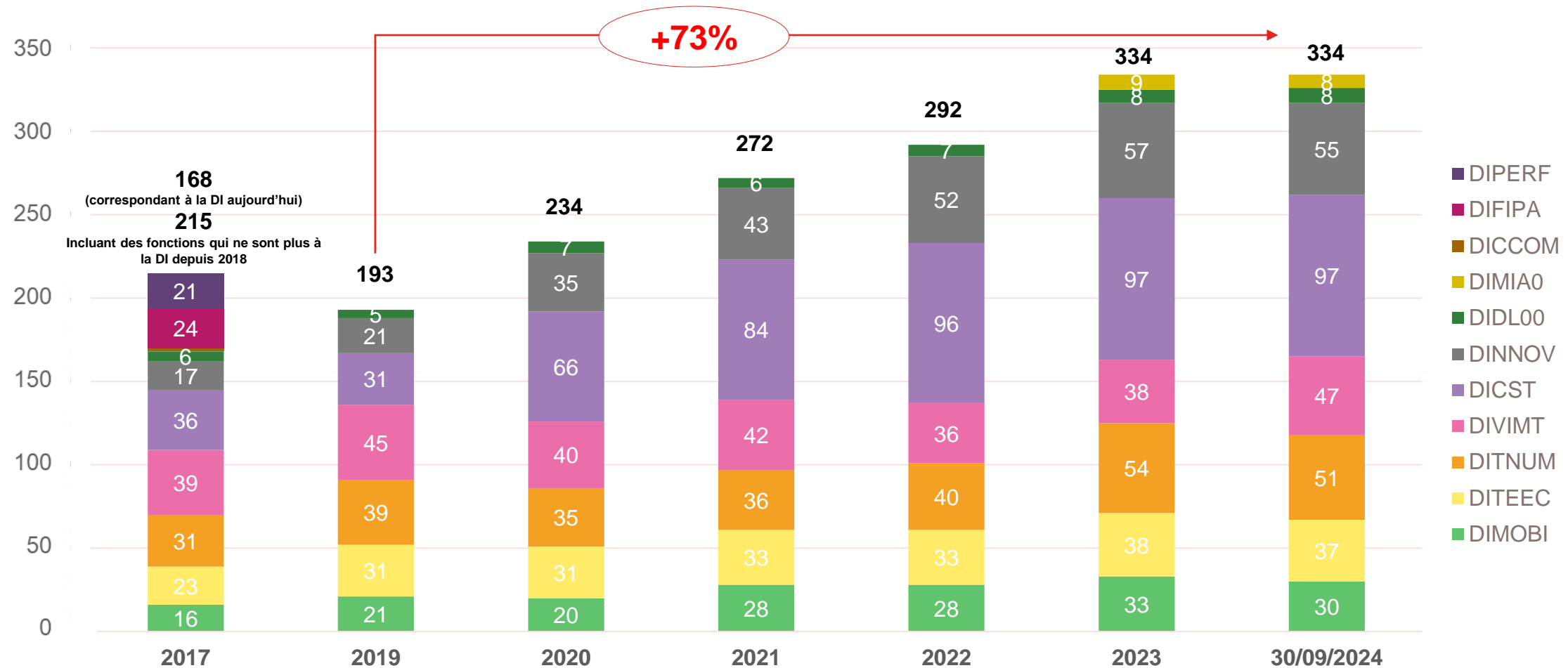


*L'activité pour compte propre*



*L'activité mandats pour compte de tiers*

# ... accompagnée d'une forte augmentation des effectifs



# Les champs d'intervention des départements actuels de la DI se chevauchent

## Champ d'intervention des départements

Département	Secteurs	Classes d'actifs (investissement pour compte propre)	Responsabilité de certains mandats
DIMOB	Mobilité Infrastructures bâtementaires	Infrastructures, Entreprises	Non
DITEEC	Energie, Déchets	Infrastructures, Entreprises	
DITNUM	Infrastructures numériques Opérateurs de services numériques dont Santé	Infrastructures, Entreprises	Oui
DIVIMT	Tourisme, Santé, Vieillessement, Industrie, Développement économique	Immobilier	Non
DICST0	EPL : tous secteurs, dont Développement Economique ESS : tous secteurs, dont Santé, Vieillessement	Infrastructures, Immobilier, Entreprises (notamment ESS et EPL)	Oui
DINNOV	Industrie (Territoires d'Industries)	-	Oui
DIMIA0	Tous potentiellement	Non applicable (fonds gérés pour compte de tiers)	Oui (pilotage essentiellement)

# Missions des futurs départements (1/3)

## Secteurs : Cohésion Sociale & Territoriale et Transition Ecologique

- Développement de l'expertise sectorielle
- Origination de nouveaux projets
- Rayonnement interne et externe sur l'expertise sectorielle
- Relations avec les acteurs externes privés de l'écosystème
- Contribution aux relations avec les partenaires privés relevant des classes d'actifs
- Pilotage des partenariats sectoriels
- Recrutement et formation des investisseurs
- Structuration de l'offre investisseur de la thématique
- Animation sectorielle des référents thématiques en DR
- Participation aux équipes-projets d'investissement + le cas échéant, chefferie de l'équipe-projet d'investissement (décision au cas par cas sur chaque projet)
- Le cas échéant, exercice de mandats d'administrateur
- Contribution à la valorisation périodique du portefeuille
- Contribution à l'élaboration du PMT investisseur
- Implication dans l'obtention et le suivi stratégique de mandats
- Le cas échéant, participation à l'analyse / l'instruction pré-décision ou au suivi de projets financés en mandats pour compte de tiers

## Classes d'actifs : Infrastructures, Immobilier, Entreprises

- Développement de l'expertise de montages (notamment juridique et financier)
- Contribution à l'origination de nouveaux projets
- Rayonnement interne et externe sur la classe d'actifs
- Relations avec les co-investisseurs financiers
- Contribution aux relations avec les partenaires privés nationaux
- Pilotage des partenariats institutionnels spécifiques à la classe d'actifs
- Recrutement et formation des investisseurs
- Contribution à la structuration de l'offre investisseur (juridique et financier)
- Acculturation et accompagnement des équipes en DR en termes de montages
- Participation aux équipes-projets d'investissement + le cas échéant, chefferie de l'équipe-projet d'investissement (au cas par cas)
- Le cas échéant, exercice de mandat d'administrateur dans les participations relevant de la classe d'actifs concernée
- Gestion des participations relevant de la classe d'actifs
- Contribution à l'exécution de cessions / la gestion des affaires spéciales + le cas échéant, chefferie de l'équipe-projet
- Contribution à la valorisation périodique du portefeuille
- Contribution à l'élaboration du PMT investisseur
- Implication dans l'obtention et le suivi stratégique de mandats
- Le cas échéant participation à l'analyse/l'instruction pré-décision ou en suivi de projets financés en mandats

# Missions des futurs départements (2/3)

## Mandats

- Structuration de l'offre de services « mandats pour compte de tiers » de la DI
- Négociation des termes et conventionnement des nouveaux mandats pour compte de tiers
- Relations avec le SGPI et les ministères/entités impliqués
- Recrutement, formation et affectation des collaborateurs
- Exécution et gestion des mandats pour compte de tiers en subventions
- Suivi et coordination de l'exécution des mandats pour compte de tiers en investissement
- Valorisation et capitalisation des projets portés en mandats pour compte de tiers
- Contribution à l'élaboration du PMT DI pour l'activité mandats
- Acculturation, accompagnement et animation des équipes en DR sur le métier mandats

## Cessions & Gestion Stratégique du Portefeuille

- Définition de la stratégie de rotation du portefeuille
- Appui des équipes-projets de la DI et des DR à l'exécution des cessions
- Appui des équipes-projets de la DI et des DR pour les « affaires spéciales » + le cas échéant, chefferie de l'équipe-projet pour un projet de cession ou la gestion d'une « affaire spéciale » (décision au cas par cas sur chaque projet)
- Appui des équipes-projets de la DI et des DR dans les négociations relatives à des événements ayant un impact majeur sur l'équilibre économique d'une participation
- Appui des équipes-projets de la DI et des DR dans les négociations relatives aux conditions d'acquisition d'actifs réels ou d'entrée au capital d'une structure portant des actifs préexistants
- Le cas échéant, exercice de mandat d'administrateur dans les participations qui rentreraient dans la catégorie « affaires spéciales »
- Recrutement et formation des collaborateurs
- Contribution à l'élaboration du PMT du métier investisseur
- Contribution à la valorisation périodique du portefeuille pour les participations en cours de cession ou relevant des « affaires spéciales »

# Missions des futurs départements

*N.B. : désignation de référénts au sein du département Pilotage & Appui Opérationnel :*

- Référénts des départements classes d'actifs pour les aspects financiers, extra-financiers et exécution des opérations financières*
- Référénts des départements sectoriels pour les aspects animation, marketing et communication*

## Pilotage & Appui Opérationnel

- **Pilotage de l'activité** : analyse extra-financière, diligence KYC, ordonnancements des versements, réalisation des CN1 et fiches visas, suivi des enveloppes budgétaires, collecte et archivage des documents relatifs à la vie sociale, suivi des mandats sociaux, suivi du vivier de projet
- **Pilotage financier du portefeuille** : pilotage des exercices de participations, production et analyse des reportings sur le portefeuille, pilotage des travaux d'atterrissage et d'élaboration du PMT, suivi du portefeuille en mandats, production des reportings pour l'activité mandats, suivi des risques financiers et prudentiels (risques financiers, physiques / adaptation du portefeuille, *forbearance*, *pricing* des produits, consommation de fonds propres)
- **Stratégie ESG/Impact et pilotage extra-financier du portefeuille** : appui à la cotation ESG des projets et à la mesure de l'impact extra-financiers, production des indicateurs extra-financiers, contribution au reporting extra-financier et au PMT, formation des collaborateurs
- **Programmation, pilotage et suivi des activités administratives et financières** : budget de fonctionnement, suivi des partenariats subventionnés, gestion des achats, gestion matérielle, du parc informatique et logistique, et relai SI, pilotage, gestion des besoins, chantiers, relai et suivi RH
- **Ressources humaines** : consolidation des créations, suppressions, transformations de postes, les demandes de recrutement de contrats de projet, CDP courts et longs, alternants, stagiaires, intérimaires, pilotage de la réalisation des campagnes des formations tous collaborateurs DI
- **Offre / Marketing / Communication / animation de la filière investisseur** : construction de l'offre, suivi et coordination nouvelles thèses d'investissement et retours d'expérience, actualisation doctrine (Comité Produits), mise en main collaborateurs et mise en marché nouveaux produits, temps forts commerciaux, animation référents investisseurs en DR, accompagnement chefs de files Offres Transverses, travaux marketing transverses des segments de clientèle Entreprises et acteurs financiers et EPL, rédaction de projets de communiqués de presse, plan de communication annuel, supports de communication / marketing, événements externes, animation de certains partenariats
- **Maitrise des opérations et pilotage des projets de transformation de la DI** : stratégie et gouvernance data, data office de la DI, procédures du métier investisseur, pilotage de la mise en conformité réglementaire et maîtrise de la conformité et des risques opérationnels, chefferie des projets d'évolution des processus DI , pilotage du volet Transformation du contrat d'objectif, stratégie d'évolution des SI, participation aux PI de la plateforme
- **Audit** : suivi des missions d'audit interne et externe et reporting pour la direction sur les recommandations

# Rôle de la fonction *Pilotage et coordination*

## Missions

- Etablir un recueil de la participation des collaborateurs DI aux équipes-projets
- Recueillir et revoir les propositions d'attribution de mandats sociaux aux comités des mandats DI + DG
- Réguler la composition des équipes-projets
- Préparer des arbitrages en cas de désaccord entre les directeurs de départements secteur / classe d'actifs, notamment sur la chefferie de projet
- Elaborer la proposition de composition de l'équipe-projet pour validation par un comité émanant du CODIR

## Principes directeurs

- Les départements secteurs et classes et classes d'actifs désignent des participants aux équipes-projets (membres issus de la DI + proposition de chefferie de projet)
- La fonction *Pilotage et coordination* veille à :
  - la variété de l'expérience pour les collaborateurs (objectif de plus grande polyvalence, tant côté secteur que classe d'actif)
  - l'équilibre de la charge de travail entre collaborateurs (projets en instruction + mandats sociaux)
  - la diversité au sein des équipes-projets (notamment profils séniors / juniors) et des représentants de la DI dans la gouvernance des participations
  - à l'expérience suffisante du (de la) chef(fe) de projet

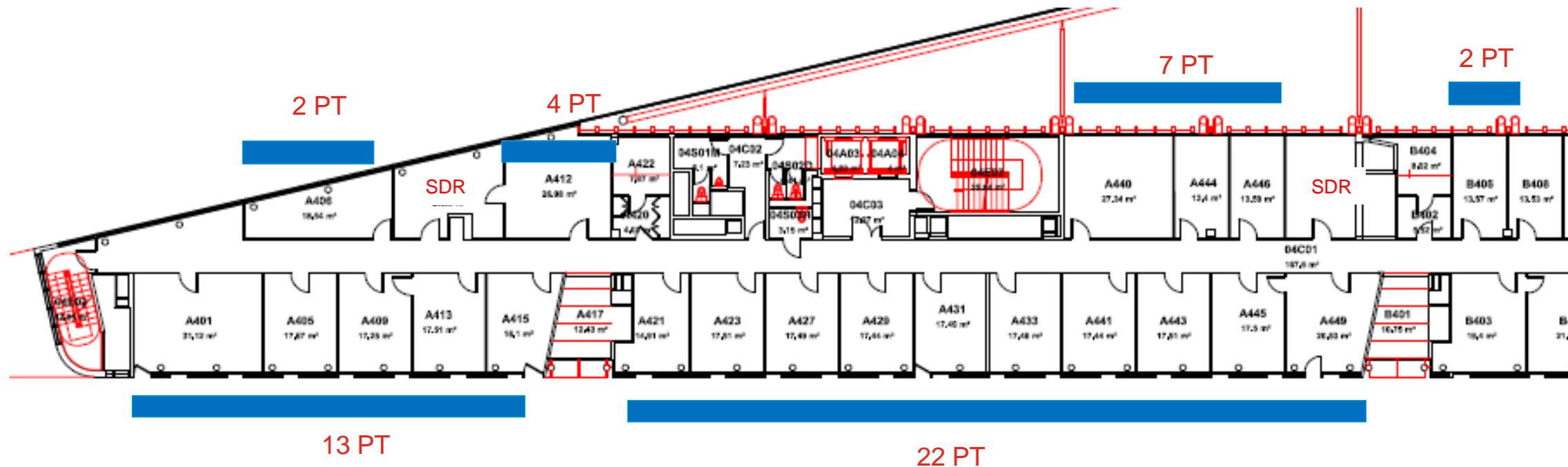
# 4<sup>ème</sup> étage A1 : implantations actuelles

Département DITNUM

→ 51 collaborateurs au 30/9/2024

→ 50 postes de travail

■ Département DITNUM



# 4ème étage A1 : implantations cibles

## Départements Infrastructures et Transition Ecologique

→ Effectif projeté au 1/1/25 : 65 collaborateurs

- Infrastructures : 34
- Transition Ecologique : 31

→ 51 postes de travail (PT)

- Infrastructures : 25
- Transition Ecologique : 21
- Pièces mutualisées entre les 2 départements : 5

→ Ratio PT / effectif : 0,78

→ Remarques :

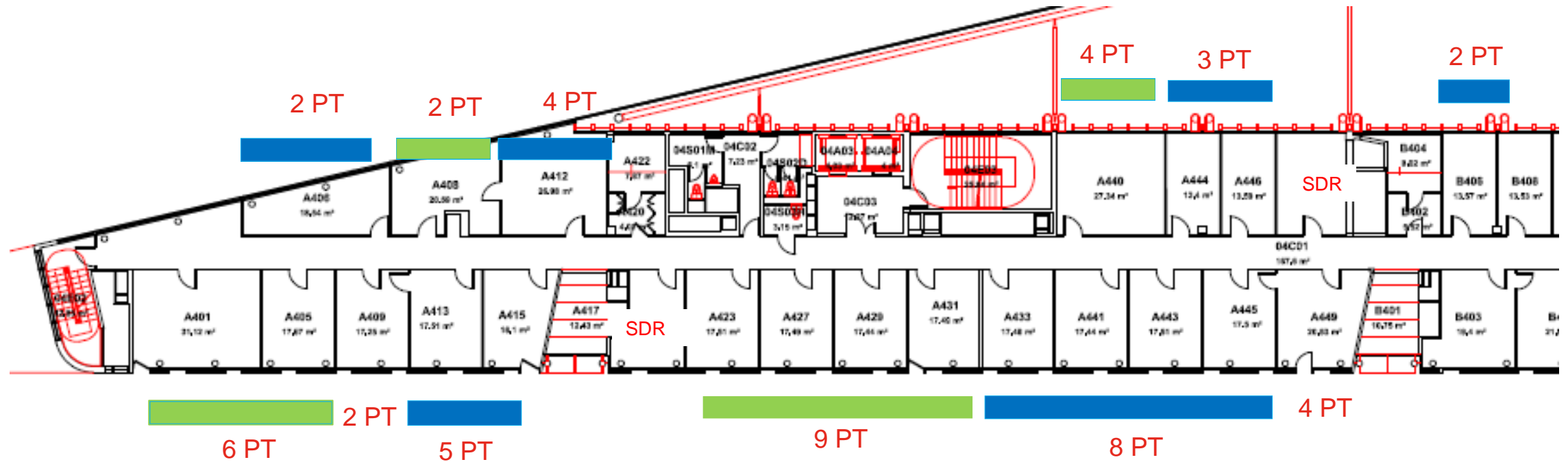
- Transformation de la salle de réunion A408 en bureau avec 2 postes de travail (+2 PT)
- Transformation du bureau A421 en salle de réunion (-1 PT)
- Besoin exprimé de casiers supplémentaires en complément des 56 existants

# 4ème étage A1 : implantations cibles

Départements Infrastructures et Transition Ecologique

Département Infrastructures

Département Transition Ecologique



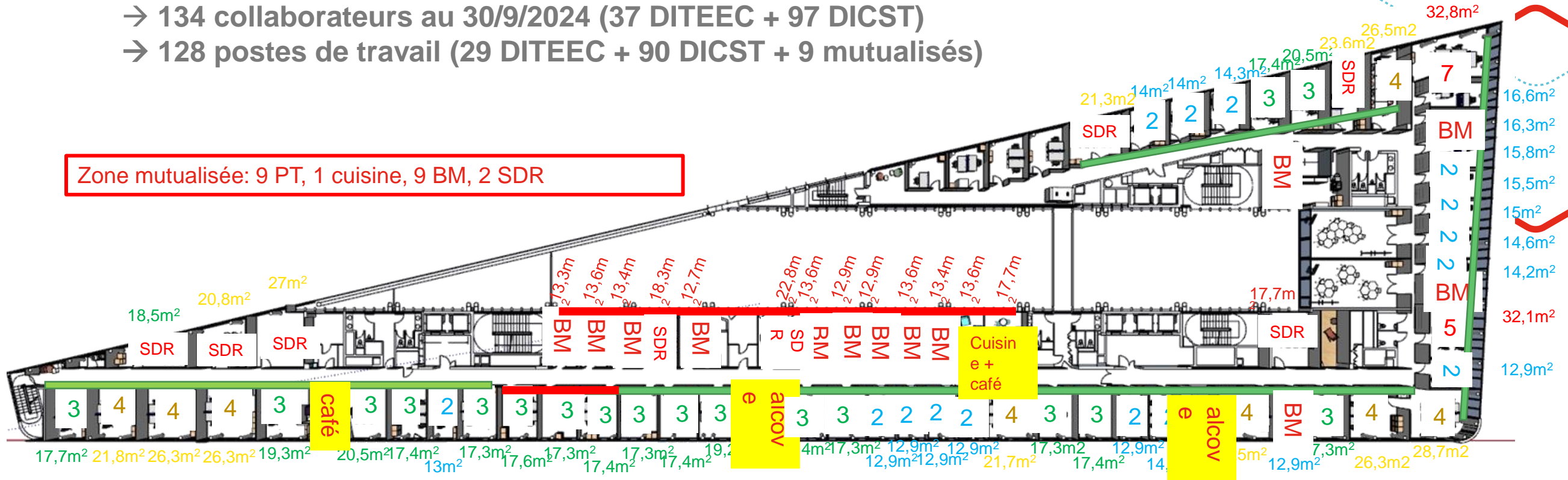
# 5<sup>ème</sup> étage A1 : implantations actuelles

Département DITEEC  
 Département DISCT

Départements DITEEC et DICST

- 134 collaborateurs au 30/9/2024 (37 DITEEC + 97 DICST)
- 128 postes de travail (29 DITEEC + 90 DICST + 9 mutualisés)

Zone mutualisée: 9 PT, 1 cuisine, 9 BM, 2 SDR



DITEEC: 29 PT, 3 SDR, 1 espace café

DICST: 90 PT, 3 SDR, 4 BM, 2 alcoves (bulle + salon)

# 5<sup>ème</sup> étage A1 : implantations cibles

Départements Cohésion Sociale & Territoriale, Immobilier et Entreprises

→ **Effectif projeté au 1/1/2025 : 120 collaborateurs**

- Cohésion Sociale & Territoriale : 46 collaborateurs
- Immobilier : 29 collaborateurs
- Entreprises : 45 collaborateurs

→ **147 postes de travail (PT)**

- Cohésion Sociale & Territoriale : 40 PT
- Immobilier : 24 PT
- Entreprises : 40 PT
- Espace partagé DI (accessible à tous les collaborateurs de la DI) : 43 PT

→ **Ratio PT / effectif : 0,87 pour les 3 départements installés à l'étage (hors espace partagé DI)**

→ **Remarques :**

- A l'issue des travaux en cours, 128 postes de travail (PT) + 13 bureaux mixtes (1 BM = 1 PT) = 141 PT actuellement attribués à la DI
- Conserver cloisonnés les bureaux C517 et C515 à l'angle C Seine



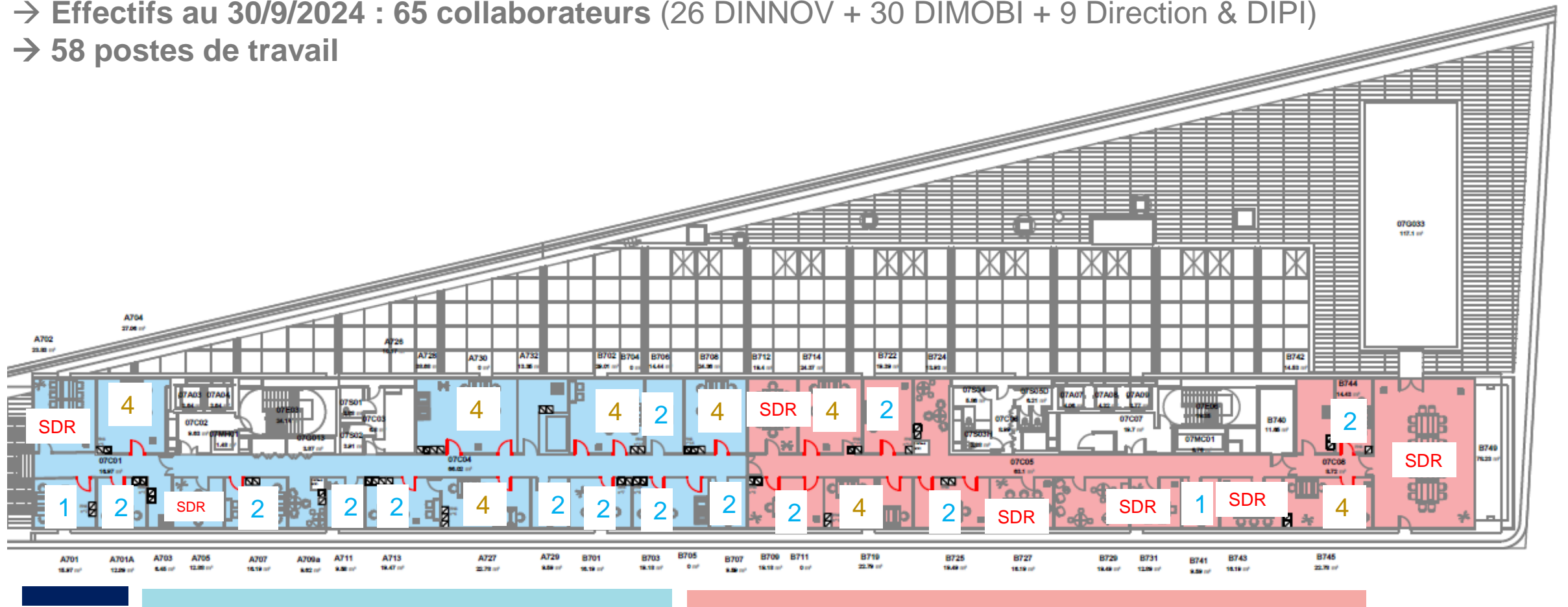
# 7<sup>ème</sup> étage A1 : implantations actuelles

- Département DIMOBI
- Département DINNOV
- Direction + DIPI

Direction, DIPI + départements DIMOBI et DINNOV

→ Effectifs au 30/9/2024 : 65 collaborateurs (26 DINNOV + 30 DIMOBI + 9 Direction & DIPI)

→ 58 postes de travail

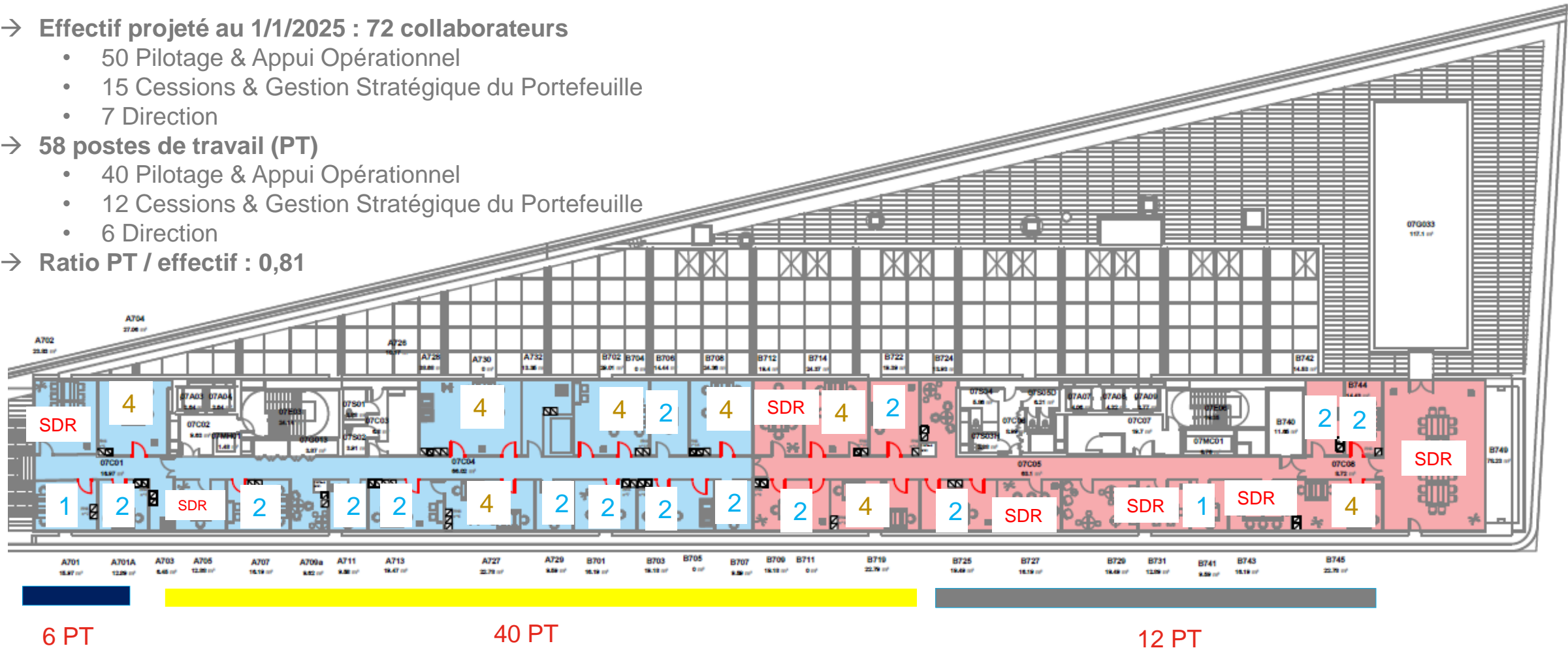


# 7<sup>ème</sup> étage A1 : implantations cibles

- Dépt. Pilotage & Appui opérationnel
- Dépt. Cessions & Gestion Stratégique du Portefeuille
- Direction

## Direction + départements Appui et Cessions

- Effectif projeté au 1/1/2025 : 72 collaborateurs
  - 50 Pilotage & Appui Opérationnel
  - 15 Cessions & Gestion Stratégique du Portefeuille
  - 7 Direction
- 58 postes de travail (PT)
  - 40 Pilotage & Appui Opérationnel
  - 12 Cessions & Gestion Stratégique du Portefeuille
  - 6 Direction
- Ratio PT / effectif : 0,81



# 8<sup>ème</sup> étage A1 : implantations actuelles

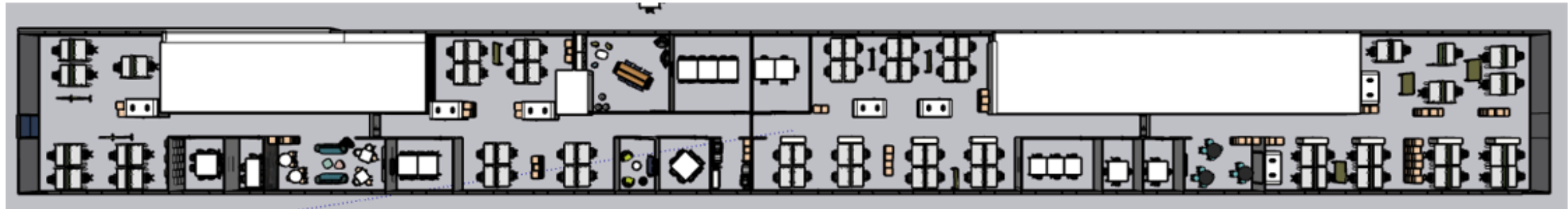
Départements DINNOV et DIVIMT

■ Département DINNOV  
■ Département DIVIMT

→ Effectifs au 30/9/2024 : 76 collaborateurs

- DINNOV : 29 collaborateurs
- DIVIMT : 47 collaborateurs

→ 78 postes de travail (PT)

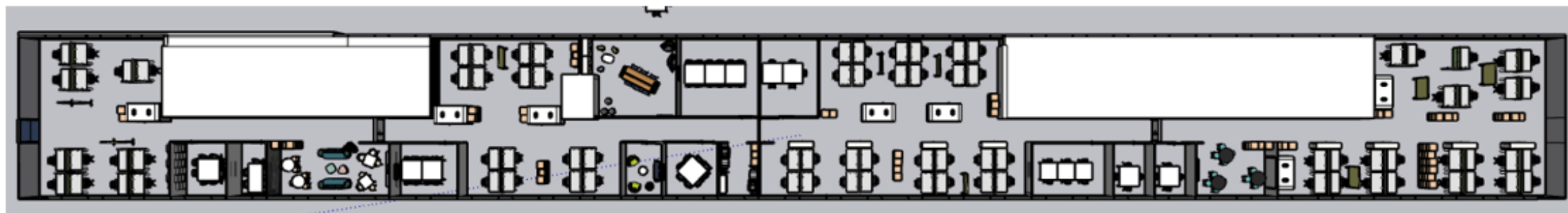


# 8<sup>ème</sup> étage A1 : implantations cibles

Département Mandats

Département Mandats

- Effectif projeté au 1/1/2025 : 71 collaborateurs
- 78 postes de travail (PT)
- Ratio PT / effectif : 1,10





**banquedesterritoires.fr**



| @BanqueDesTerr